

## ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

DEVELOPMENT STRATEGY OF SMALL SCHOOLS TO BE LEARNING ORGANIZATION  
IN THE UPPER NORTHERN THAILAND

นางสาวศิริวารรณ์ นิลวรรณ<sup>1</sup>, รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร ชิวพิมาย<sup>2</sup>, พลเรือตรีหญิง ดร.สุภัทรา เอื้อวงศ์,  
ดร.ประพัทธ์พงษ์ อูปลา<sup>4</sup>

Sirirawan Nilwon<sup>1</sup>, Vichien Chiwapimai<sup>2</sup>, Supathra Uiwongse<sup>3</sup>, Prapatphong Ouppala<sup>4</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

<sup>2</sup>ที่ปรึกษาหลัก อาจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

<sup>3</sup>ที่ปรึกษาร่วม อาจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

<sup>4</sup>ที่ปรึกษาร่วม อาจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล



## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเขตภาคเหนือตอนบน วิเคราะห์การวิจัยมี 6 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษากระบวนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 2) ศึกษายุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด โดยผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน 3) วิจัยร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยวิเคราะห์เนื้อหา และศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ 4) ตรวจสอบและยืนยันยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการใช้ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 12 คน และ 5) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ โดยผู้บริหารระดับปฏิบัติการที่มีผลงานในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กได้เป็นเลิศ มีผลงานเชิงประจักษ์ จำนวน 18 คน ผลการประเมินความเหมาะสมของยุทธศาสตร์ พบว่า ในภาพรวมมีความเหมาะสมมากที่สุด และผลการประเมินความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ พบว่า ในภาพรวมมีความเป็นไปได้มากที่สุด ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 9 ยุทธศาสตร์ คือ 1) พัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 2) พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เป็นผู้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ 3) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 4) ส่งเสริมให้นาระบบการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน 5) พัฒนาทักษะการคิดของบุคลากรในองค์กร 6) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและสื่อเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ 7) ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร 8) สร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และ 9) ส่งเสริมความเป็นผู้นำในการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำสำคัญ : 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) โรงเรียนขนาดเล็ก และ 3) ภาคเหนือตอนบน

## Abstract

The purposes of this research were to study the level of Learning Organization of small Schools in the upper northern Thailand and to present a strategy for small schools to be Learning Organization in the upper northern Thailand. Method of the research comprised six steps : 1) Study the Learning Organization level of small Schools in the upper northern Thailand by rating scale questionnaire 2) Studied knowledge management strategy of the high test level in small schools by interview the director. 3) Synthesized data from in-depth interviews. 4) Arranged intensive group discussions whereby twelve specialists scrutinized the hypothetical strategy to verify its validity and reliability. 5) Implemented the complete strategy by the 18 specialist administrators. 6) Present the 9 strategies for small schools to be Learning Organization in the upper northern Thailand.

The researcher had thus concluded that they are 9 strategies to be Learning Organization in the upper northern Thailand. 1) To develop human competency. 2) To develop human to be best learner. 3) To enhance team working. 4) To enhance knowledge management when work. 5) Develop thinking skill. 6) Improve learning information and technology. 7) To extract learning network in internet and external organization. 8) To enhances the learning climate. 9) To enhance the knowledge management leadership.

**Key words:** Learning Organization, small Schools, upper northern Thailand

## บทนำ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจหลักคือ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน ซึ่งในสภาพปัจจุบันโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ มีปัญหาด้านคุณภาพ โดยพิจารณาจากผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็ก พบว่า มีคุณภาพต่ำเกือบทุกตัวชี้วัด [1] และจากผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ(องค์การมหาชน) ยังพบว่าโรงเรียนขนาดเล็กมีระดับคุณภาพต่ำเมื่อเทียบกับโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ [2] อีกทั้งข้อสรุปผลการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กประสบปัญหา คือ 1) ด้านวิชาการ ขาดแคลนหนังสือเรียน หนังสืออ่านประกอบ สื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอนที่เหมาะสม ทันสมัย ขาดความรู้ด้านเทคโนโลยี คุณภาพการเรียนของนักเรียนต้องเร่งพัฒนาให้อ่านออกเขียนได้ การคิดวิเคราะห์ และคิดคำนวณ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในภาพรวมต่ำกว่าโรงเรียนขนาดอื่น 2) ด้านบุคลากร มีครูไม่ครบชั้นทำให้ครูต้องรับภาระหนักในสอนหลายระดับชั้น สอนหลายวิชา ทำให้ ขาดขวัญกำลังใจ ไม่กระตือรือร้น นอกจากนี้ยังมีครูที่สอนไม่ตรงตามวุฒิ ขาดความรู้และทักษะในการสอน โรงเรียนขาดการพัฒนาครู ขาดสวัสดิการด้านที่พักอาศัย การเดินทางไปส อนไกลและไม่สะดวก ครูมีความกังวลใจ เกี่ยวกับความก้าวหน้าในวิชาชีพ 3) ด้านอาคารสถานที่ /สื่อวัสดุอุปกรณ์ /ครุภัณฑ์ สภาพอาคารเก่า ชำรุดทรุดโทรม ขาดความปลอดภัย ขาดห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ ภาษา คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์กีฬาและสนามกีฬาที่เหมาะสม 4) ด้านการบริหารจัดการ จำนวนนักเรียนต่อห้องมีน้อยไม่เหมาะสมกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีปัญหาในการจัดหางบประมาณเพื่อพัฒนาคุณภาพ [1]

จากสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กดังกล่าว จะเห็นว่ามีคามจำเป็นอย่างยิ่งที่โรงเรียนขนาดเล็กจะต้องเร่งพัฒนา และแนวทางหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาได้ คือ การทำให้โรงเรียนเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ บุคคลภายในโรงเรียนต้องพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงองค์การให้ก้าวสู่องค์กรยุคใหม่ การส่งเสริมให้บุคคลในองค์กรเกิดการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กรจะส่งผลให้

องค์การอยู่รอดและประสบความสำเร็จได้ในที่สุด การพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กต้องมีการกำหนด ยุทธศาสตร์การดำเนินงานที่เหมาะสม ใช้ปัจจัยทางการบริหารที่หลากหลายมาสนับสนุนการบริหารจัดการศึกษา พัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร มีรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ให้องค์การเป็นสถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องสามารถสร้างผลงานได้ตามที่กำหนดเป้าหมายไว้เป็นแหล่งกำเนิดของรูปแบบการคิดใหม่ที่หลากหลายบุคคลในองค์กรแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมุ่งเป้าไปที่คุณภาพของบุคลากรในโรงเรียน มีกลไกสำคัญคือ ความรู้ ความสามารถของครู ในโรงเรียนนั้นๆ ต้องปฏิบัติการในการใช้ทรัพยากรเพื่อดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจที่กำหนดร่วมกัน และมีระบบการบริหารคุณภาพโดยรวมที่มีคุณภาพ ผู้บริหารต้องส่งเสริมหรือสร้างให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่คนมีหัวใจความสามัคคีระหว่างคนภายในองค์กรและระหว่างองค์กรนั้นกับองค์กรอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ในการสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพนั้นสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่คนมีหัวใจความสามัคคีและเป็นรูปแบบของการบริหารที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรทุกประเภทสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับระบบการบริหารอื่นๆได้[3]

Senge เป็นผู้ที่มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรโดยมีการเรียนรู้เป็นฐาน คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งในการปรับเปลี่ยนองค์กรด้วยการคิดริเริ่ม การปรับตัวอย่างต่อเนื่อง และความกล้าที่จะออกแบบการคิดใหม่อย่างมียุทธศาสตร์ โดยเน้นว่าการปรับเปลี่ยนที่คืบคลานเริ่มจากการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง มิใช่มาจากการทำมากเป็นสำคัญ [11]

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียน รวมถึงหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการวางแผนและการดำเนินการสนับสนุนโรงเรียนขนาดเล็กให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบน
2. เพื่อนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยสร้างและนำเสนอยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเขตภาคเหนือตอนบนโดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Research Method) คือการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อตอบคำถามและวัตถุประสงค์การวิจัย มีวิธีดำเนินการวิจัย 6 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก

กลุ่มตัวอย่าง ได้ศึกษาจากหน่วยของ โรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบน จำนวน 278 โรงเรียน โดยใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางกำหนดขนาดของเครซี่และมอร์แกน [14] ที่ความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารโรงเรียนและครูวิชาการรวมทั้งสิ้น จำนวน 556 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเพื่อสอบถามระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือ ตามแนวคิดของ Senge [11] นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ เลือกข้อความที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์(IOC) ตั้งแต่ 0.62 - 1.00 และปรับปรุงแก้ไขข้อคำถาม การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามไปรษณีย์ และนำส่งด้วยตนเอง การวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย(Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษายุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีระดับความเป็นองค์กร การแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด

กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งสิ้น จำนวน 8 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างไปใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง และกลับมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วสรุปสาระสำคัญแจกแจงความถี่ของผู้ตอบคำถามในแต่ละประเด็น พิจารณาว่าโรงเรียนมียุทธศาสตร์การจัดการความรู้หรือไม่ ผู้ให้ข้อมูลมีวิธีการที่เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 ขก่างยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 และข้อมูลจากขั้นตอนที่ 2 มาสังเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบและ ยืนยันยุทธศาสตร์ การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผู้บริหารระดับปฏิบัติการ

กลุ่มตัวอย่างของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) คือผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารการศึกษาระดับปฏิบัติการ จำนวน 12 คน ผู้วิจัยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อตรวจสอบและยืนยันยุทธศาสตร์ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ปรับปรุงแก้ไขตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วสรุปนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหารระดับปฏิบัติการ

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ในการเสวนาระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารระดับปฏิบัติ จำนวน 18 คน โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มี การบันทึกข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการเสวนากลุ่มและใช้แบบประเมินยุทธศาสตร์ด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ให้ผู้ร่วมเสวนากลุ่มทำ การประเมินการวิเคราะห์ข้อมูลมาข้อมูลที่ได้อีก การสนทนากลุ่ม และ จากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์มาทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) สรุปสาระสำคัญ ที่ได้จากการสนทนากลุ่มในแต่ละประเด็น และวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินยุทธศาสตร์โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปนำผล การประเมินยุทธศาสตร์มาพิจารณา และปรับปรุงแก้ไข สรุปแล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา

## ผลการวิจัย

1) ผลวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบน ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบน ในภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับปานกลาง

2) การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบนให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ผู้วิจัยนำเสนอ  
ยุทธศาสตร์ จำนวน 9 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. พัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
2. พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เป็นผู้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ
3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
4. ส่งเสริมให้ระบบการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน
5. พัฒนาทักษะการคิดของบุคลากร
6. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและสื่อเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
7. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
8. สร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้
9. ส่งเสริมความเป็นผู้นำในการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## อภิปรายผล

1) ผลวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือ  
ตอนบน

ระดับของการเป็นองค์กรแห่งกา รเรียนรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบน ในภาพรวมมีการ  
ดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม  
อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับมา ก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านที่ 5 การ  
คิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับดุริยะ จันทร์ประจำ [5] ที่ได้สรุปผลการวิจัยยุทธศาสตร์การ  
บริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลว่า บุคลากรในสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล  
ได้ปฏิบัติตามวินัย 5 ประการ ตามแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge [11] โดยภาพรวมอยู่  
ในระดับมากที่สุด

2) การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าประสงค์เพื่อให้  
บุคลากรมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ที่สูงขึ้น โดยกำหนดตัวชี้วัดไว้ว่าบุคลากรทุกคนต้องรู้บทบาทหน้าที่ของ  
ตนในการปฏิบัติงาน บุคลากรทุกคนได้รับการเสริมสร้างความรู้และทักษะในการทำงาน และบุคลากรทุกคนนำความรู้และ  
ประสบการณ์ใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน ในการดำเนินงานต้องกำหนดแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในด้านการเรียนรู้ ใช้ระบบผู้  
ฝึกสอน (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ สามารถสร้างทักษะตลอดจนประสบการณ์ ในการ  
ทำงานได้อย่างต่อเนื่อง มีการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรม

ใหม่ๆ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยการยกย่องชมเชย และให้บุคลากรรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้  
เกิดการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง โดยให้ศึกษาดูงานองค์กรที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ให้เข้าร่วมการอบรมการวิจัยเพื่อ  
พัฒนา เป็นต้น สอดคล้องกับพิธาน พื้นทอง [4] ที่ได้ศึกษาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สรุปว่า การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ขนาดเล็ก ต้องส่งเสริมให้ผู้บริหารและครูเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ส่งเสริมพัฒนาให้มีความรู้  
ความสามารถ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน และสอดคล้องกับ พรหมภักดี กัลยาณิวัฒนา [6] ที่

สรุปผลการวิจัยตัวแปรที่ส่งผลต่อหลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge [11] ได้แก่ การสร้างความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) โดยบุคลากรที่สามารถสร้างความรอบรู้แห่งตนได้ดีจะมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงมาก ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้ประสบการณ์ในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะของตนเอง รวมทั้งตระหนักและเห็นภาพอนาคตที่ต้องการ

2. ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เป็นผู้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีเป้าประสงค์ คือบุคลากรมีศักยภาพในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในด้านต่างๆ สูงขึ้น ตัวชี้วัดคือ บุคลากรทุกคนนำความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน บุคลากรทุกคนใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ในการทำงาน จัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ให้บุคลากรอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง มีการเทียบเคียงการทำงานกับองค์กรอื่น แนวทางการดำเนินงาน คือ ส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าหาความรู้โดยใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การศึกษาแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ จัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความรู้ให้กับบุคลากร โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ มาให้ความรู้ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ สัมมนา และยกย่องผู้ที่นำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับพิธาน พันทอง [4] ที่ได้ศึกษาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าควรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจัดหาและใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

3. ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีเป้าประสงค์ คือ องค์กรมีวัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีม ตัวชี้วัด คือ มีทีมผู้เชี่ยวชาญเป็นที่ปรึกษาในการทำงาน มีโครงสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัวในการทำงานเป็นทีมและเกิดทีมทำงานที่มีประสิทธิภาพขึ้นในองค์กร ส่วนแนวดำเนินงาน คือ จัดทีมที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาความรู้และความคิดในการทำงานเป็นทีม กำหนดโครงสร้างองค์กร และความรับผิดชอบในการเรียนรู้การทำงานของบุคลากรทุกคน ให้องค์กรเป็นชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) พัฒนาและฝึกฝนการทำงานเป็นทีม มีความสอดคล้องกับ Wheeler [12] ที่ทำวิจัยเรื่อง การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้: ประสบการณ์ของชาวอเมริกัน ผลการวิจัย พบว่า ครูมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง การประยุกต์ใช้หลัก 5 ประการ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการอบรม มีการริเริ่มเพื่อพัฒนา และมีการออกแบบผลลัพธ์ของแผนปรับปรุงโรงเรียน การวิจัยจะเน้นในหลัก 5 ประการ โดยครูต้องทำงานร่วมกัน ต้องสามารถพัฒนาภารกิจของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับ [8] ที่ได้สรุปผลการวิจัยการพัฒนา รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยว่า รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของSenge [11] โดยเน้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

4. ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมให้นำระบบบริหารจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน เป้าประสงค์ คือ องค์กรใช้กระบวนการจัดการความรู้ในการทำงานทุกระดับ ตัวชี้วัด คือ องค์กรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน องค์กรมีการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนา ด้าน การจัดการความรู้ แนวทางการดำเนินงาน คือ จัดโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวเอื้อต่อการถ่ายโอนความรู้ กำหนดแผนการทำงานร่วมกันทั้งองค์กร กระจายอำนาจหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติงานให้มากที่สุด สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ ให้บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาด้านการจัดการความรู้ นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เครื่องมือสื่อสารมาใช้ในการทำงาน จัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ สอดคล้องกับ [15] ที่ได้ทำการศึกษาสถานศึกษาที่มีการส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า โครงสร้างของสถานศึกษาเหล่านั้น จะมีลักษณะที่ยืดหยุ่น ยอมให้มีการตัดสินใจร่วมของคณะครู อาจารย์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นแบบร่วมมือและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีค่านิยมที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน

5. ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาศักยภาพการคิดของบุคลากรในองค์กร เป้าประสงค์ คือ บุคลากรในองค์กรมีทักษะการคิด ตัวชี้วัด คือ บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาระบบการคิดและการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ สร้างฐานความรู้ให้ตรงกับความต้องการในการเรียนรู้ของบุคลากร มีการถ่ายโอนความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง จัดกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการคิด อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง แนวทางการดำเนินงาน คือ กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนาศักยภาพและนำเสนอความคิดอย่างเป็นระบบในการทำงานโดยสนับสนุนให้ทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ สอดคล้องกับปาริชาติ คุณปลื้ม [8] ที่ได้สรุปผลการวิจัยการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยว่า รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ พบประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของ Senge [11] เกี่ยวกับการสร้างแบบจำลองความคิด ได้แก่ การมีทักษะในการฟังและมีการเปิดใจที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ใช้แหล่งเรียนรู้ หลายๆ แหล่ง เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ

6. ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและสื่อเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ เป้าประสงค์ คือ มีระบบข้อมูลสารสนเทศและสื่อเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ตัวชี้วัด คือ มีระบบการจัดเก็บและเรียกข้อมูลมาใช้ที่มีประสิทธิภาพ มีศูนย์การเรียนรู้ที่อาศัย เทคโนโลยีสื่อผสม มีระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานทางอิเล็กทรอนิกส์ แนวทางการดำเนินงาน คือ จัดหาสื่อเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ให้เป็นคลังความรู้ที่สะดวกในการสืบค้นและนำไปใช้ เช่น งานวิจัย ผลการสำรวจ รายงานผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นต้น สร้างศูนย์การเรียนรู้ที่อาศัยเทคโนโลยีสื่อผสม โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน การเรียนรู้ทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นต้น จัดตั้งระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อ การเรียนรู้ส่วนตัวและเป็นกลุ่มของบุคลากร สอดคล้องกับ [13] ที่ได้ทำวิจัยเรื่อง องค์กรของคุณเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่ โดยอ้างอิงแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการของ Senge [11] และได้เสนอปัจจัยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่เน้นกระบวนการเรียนรู้และนำไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ วิเคราะห์ข้อมูล ศึกษาฝึกอบรม และส่งผ่านข้อมูลกัน

7. ยุทธศาสตร์ที่ 7 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป้าประสงค์ คือ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทุกระดับและมีเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตัวชี้วัด คือ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการประชุมทางวิชาการ และเครือข่ายการเรียนรู้ ต่างๆ อย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง มีเครือข่ายในการพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวทาง การดำเนินงาน คือ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องกับปาริชาติ คุณปลื้ม [8] ที่ได้สรุปผลการวิจัยการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยว่า รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ พบประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของ Senge [11] ในหลักการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ ได้แก่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่ ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน และมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน และสอดคล้องกับผลวิจัยของ Kolody [10] ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวินิจฉัยว่าทำอย่างไรจะให้การเรียนรู้เกิดขึ้นในองค์กร โดยใช้รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge

8. ยุทธศาสตร์ที่ 8 สร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เป้าประสงค์ คือ มีบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้านต่างๆ สูงขึ้น ตัวชี้วัด คือ มีการประชุมเสวนากลุ่มงานอย่างน้อยเดือนละครั้ง มีทีมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการยอมรับและให้รางวัลแก่การเรียนรู้ของบุคลากรในการทำงาน แนวทางการดำเนินงาน จัดสภาพแวดล้อมให้มีพื้นที่ ๆ เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดกิจกรรมให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ตามความต้องการ และตามศักยภาพในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล จัดสื่อและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของ

บุคลากรที่มีศักยภาพแตกต่างกัน กระตุ้น สนับสนุน จูงใจ และให้รางวัลสำหรับการเรียนรู้ ให้ทุกคนมีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน สอดคล้องกับผลวิจัยของ จำเริญ จิตรหลัง [7] ได้สรุปผลว่าปัจจัยการจัดการความรู้กับ องค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาว่า บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นองค์ประกอบให้องค์การพัฒนาไปสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้ และ สอดคล้องกับผลวิจัยของ ] จำเริญ จิตรหลัง Garvin [13] ทำการวิจัยเรื่อง องค์การของคุณเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้หรือไม่ โดยอ้างอิงแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการของSenge [11] ได้เสนอปัจจัยของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือองค์การสนับสนุนบรรยากาศความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการศึกษาถึง การเปิดรับแนวคิดใหม่ๆ และการเปิดให้บุคลากรสะท้อนความรู้สึกของตนในการทำงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 9 ส่งเสริมความเป็นผู้นำใน การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาให้เป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ เป้าประสงค์ คือ บุคลากรมีภาวะผู้นำใน การจัดการความรู้ตามภาระงานที่ตนรับผิดชอบ ตัวชี้วัด คือ บุคลากรทุกคนได้รับ โอกาสที่หลากหลายในการเรียนรู้ บุคลากรทุกคนเทียบเคียงการทำงานกับองค์การอื่นๆ บุคลากรทุกคนมีความสามารถในการจัดการความรู้ และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อพัฒนาคุณภาพ และองค์การมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) แนวทางการดำเนินงาน คือ จัดกิจกรรมให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสได้รับความรู้และเป็นผู้ดำเนินการนำเสนอ ความรู้ แสวงหา และจัดเก็บความรู้จากองค์การอื่นที่ประสบความสำเร็จอย่างเป็นระบบแล้วนำมาเทียบเคียงการทำงาน จัด กิจกรรมส่งเสริมการจัดการความรู้ในองค์การ โดยการแบ่งเป็นแนวทางในการทำงาน ทบทวนวิธีการทำงาน ตรวจสอบ ระบบงาน รวมทั้ง ส่งเสริมให้บุคลากรคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมในการทำงาน สนับสนุนทรัพยากรในการทำงานอย่าง เพียงพอ สอดคล้องกับ จำเริญ จิตรพา [7] ที่ได้สรุปผลการวิจัยเรื่องปัจจัยการจัดการความรู้กับองค์การแห่งการเรียนรู้ใน สถานศึกษาว่า สังคมไทยในปัจจุบันได้เริ่มเข้าสู่กระแสใหม่ของการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า สังคมความรู้และระบบเศรษฐกิจ ฐานความรู้ โดยใช้ความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาการผลิตบุคคลที่มีความรู้และมีคุณค่าต่อองค์การ ความรู้จะเป็นปัจจัยสำคัญที่บ่งชี้ความสำเร็จทุก ๆ ด้าน ปัจจัยสำคัญที่เป็นองค์ประกอบให้องค์การพัฒนาไปสู่องค์การแห่ง การเรียนรู้ได้ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการจัดการ ความสามารถของบุคลากร และการกระตุ้นให้เกิดความสนใจ ส่วนสุจิต เหมวัล [9] ได้สรุปผลการวิจัยเรื่องอิทธิพลของความเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานว่า ด้านความเป็นคนเก่ง คนมีความสุข มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดี ส่วนระดับความเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ พบว่า องค์ประกอบด้านองค์การ ด้านภาวะผู้นำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

#### ข้อเสนอแนะ

##### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. รัฐและหน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดนโยบายที่ชัดเจน และส่งเสริมสนับสนุนในเรื่องการใช้ยุทธศาสตร์การ พัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ทุกโรงเรียนกำหนดและใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนให้เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ ในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ
2. ควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและบริบทของโรงเรียน องค์การ หรือหน่วยงาน ที่จะนำยุทธศาสตร์การพัฒนา โรงเรียนขนาดเล็กให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในเขตภาคเหนือตอนบนไปใช้ เพื่อปรับให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และบริบทขององค์การ

##### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาและพัฒนา ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีความ เหมาะสมต่อไป



2. ควรมีการกำหนดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนขึ้นในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. ควรมีการส่งเสริมให้นายุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไปใช้กับโรงเรียนขนาดเล็กที่ประสบปัญหาด้านคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาอยู่ในปัจจุบัน

#### เอกสารอ้างอิง

- [1] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2547). รายงานการประเมินโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก. กรุงเทพฯ : สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- [2] สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน). (2550). รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ.2544-2548). กรุงเทพฯ : รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา.
- [3] วีรวิทย์ มานะศิรินันท์. (2548). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : ธรรมมถการพิมพ์.
- [4] พิธาน พันทอง (2548). ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิต มหาวิตาลัยขอนแก่น.
- [5] สุริยะ จันทร์ประจักษ์. (2553). ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา). คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- [6] พรหมภักดี กลยาศิลปิน.(2545). ตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อลักษณะไฟแรงไฟรู้กับศักยภาพของนักเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย.กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [7] จำเริญ จิตรหลัง (2549 ). ปัจจัยการจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี. 2(ก.ค.-ธ.ค.): 200 – 219.
- [8] ปาริชาติ คุณปลื้ม. (2548). การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา.
- [9] สุจิต เหมวัล. (2551). อิทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด.(การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- [10] Kolody,I. (2003). *An Investigation of How Learning Occurs in an Organization*. Master's Thesis University of Windsor : CANADA.
- [11] Senge, P.M. (2002). *The Fifth Discipline: The Practice of the Learning Organization*. London : Century.
- [12] Wheeler,K.G. (2002). *Cutural Values in Relation to Equity Sensitivity*. *Dissertation Abstracts International*. (March 2002) : 143-144.
- [13] Garvin. (1993). *Is Your Learning Organization?*. New York : Harward Business Review

**School book.**

[14] Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970).

Determining Sampling Size for Research

Activities. Educational and Psychological

Measurement.

[15] Lethwood, Leonard and Sharratt. (1998). *Organizational Learning in Schools*. Lisse, the  
Netherlands : Swets and Zeitlinger.

